

# Kosten des Vertriebs von Molkerei- produkten als Grundlage für Manage- ment-Entscheidungen\*

## II. Teil

### 3. Veränderung des Leistungsumfangs durch Umstrukturierungen

Im zweiten Teil dieses Vortrages wird in Fortsetzung der Fallstudie (dmz 23/86 Seite 748) dargestellt, wie durch Veränderungen des Leistungsumfangs weitere Kostensenkungen und damit verbundene Ergebnisverbesserungen erreicht werden können.

#### 3.1 Senkung der Belieferungshäufigkeit

Zunächst einige Überlegungen zur Reduzierung der Lieferrücklaufzeit und ihre Auswirkungen auf das Ergebnis (vgl. Übersicht 12). Bisher werden die 2.500 Kunden durchschnittlich 3 mal pro Woche beliefert. Nimmt man einmal an, es gelingt ohne Absatzeinbuße durch Streckung der Belieferungsintervalle die Belieferungsfrequenz auf 2 mal pro Woche zu senken. Dies hätte zur Folge, daß pro Woche nicht mehr 7.590 Bestellungen hereingeholt werden müßten, sondern von all den Vertriebsaktivitäten würde rd. ein Drittel wegfallen. Da davon ausgegangen wird, daß die Gesamtabsatzmenge konstant bleibt, was sicherlich nicht unrealistisch ist, erhöht sich die durchschnittliche Auslieferungsmenge von 313 VKE auf 475 VKE/Belieferung. Wenn man – wie oben geschehen – weiterhin jene Kunden als kleine an-

spricht, die weniger als 100 Verkaufseinheiten je Belieferung erhalten, sinkt bei diesen gestiegenen Abnahmemengen je Belieferung ihr Anteil von ehemals 46 % auf nunmehr nur noch 29 %. Gleichzeitig verbessert sich der durchschnittliche Umsatz je Belieferung von 395 DM auf nunmehr durchschnittlich 600 DM.

Die vorliegende Übersicht 13 verdeutlicht noch einmal die Verlagerung der Kundenstruktur durch die Veränderung der Belieferungshäufigkeit von 3 mal pro Woche auf nunmehr nur noch 2 mal pro Woche. Die Anzahl der Kunden in den Klassen mit größeren Abnahmemengen steigt bei der Neu-

#### Übersicht 12

##### Reduzierung der Belieferungshäufigkeit

###### 2500 Kunden

werden statt 3 mal/Woche  
nur 2 mal Woche beliefert!

↓  
insges. 5000 Kundenbelieferungen/Woche

bekommen statt  $\phi$  313 VKE/Belieferung  
dann  $\phi$  475 VKE/Belieferung

dabei statt 46 % kleine Kunden mit SK  
nur 29 % kleine Kunden mit SK

machen Umsatz statt  $\phi$  395 DM/Belieferung  
dann  $\phi$  600 DM/Belieferung

---

\* Überarbeitete Fassung eines Vortrages anlässlich der Kieler Milchwoche 1986.

Übersicht 13  
Veränderung der Kundenstruktur durch Senkung der Belieferungshäufigkeit von 3 mal/Woche auf 2 mal/Woche

		Kunden mit ... VKE/Belieferung							
		bis 20	21-50	51-100	101-300	301-500	501-1000	1001-2500	über 2500
Zahl der Kunden	Alt	318	389	457	744	263	200	90	39
	Neu	200	220	300	590	500	490	150	50
Anteil der Kunden (%)	Alt		46		30	10	8	4	2
	Neu		29		24	20	19	6	2

struktur deutlich an, während die Anzahl der Kleinkunden sinkt.

Gewichtet man nun für diese neue Struktur die Anzahl der Kunden in den jeweiligen Größenklassen mit den dort anfallenden Absatzkosten, wie sie als Soll-Kosten im ersten Teil des Vortrages abgeleitet wurden, so ergibt sich folgende Situation (vgl. Übersicht 14): Für die Neustruktur erhöhen sich die ermittelten Soll-Kosten entsprechend der höheren Auslieferungsleistung deutlich, und zwar von 28,90 DM auf 38,70 DM/Belieferung eines Durchschnittskunden. Damit hat man fast wieder das Kostenniveau erreicht, das in dem Ist-Zustand mit 40,60 DM/Belieferung beschrieben wurde. Zu vergegenwärtigen ist jedoch nochmals, daß hinter diesem Kostensatz eine wesentlich höhere Auslieferungsleistung steckt als in der Ist-Situation. Während bei den Ist- und Soll-Rechnungen für die ALT-Struktur 7.590 Kundenbelieferungen pro Woche erforderlich waren und dadurch Kosten in Höhe von 16 bzw. 11,4 Mio. DM/Jahr entstanden, reichen jetzt 5.000 Belieferungen pro Woche zum Absatz der gleichen Warenmenge wie vorher aus. Obwohl ein kräftiger Kostenanstieg je Belieferung um rd. 10 DM festzustellen ist, ergeben sich trotzdem nach einer Ausmultiplikation mit der Anzahl der notwendigen Belieferungen Jahreskosten von lediglich 10,1 Mio. DM. Dies ist gleichbedeutend mit der Einsparung von weiteren 1,3 Mio. DM/Jahr im Vergleich zum Soll-Kosten-Satz bei der alten Kundenstruktur.

### 3.2 Kundenselektion

Eine weitere Veränderung der Kundenstruktur kann durch gezielte Kundenselektion bewirkt werden. Bevor so etwas jedoch zielgerecht gemacht werden kann, müssen zunächst die kundenspezifischen Deckungsbeiträge ermittelt und den kundenspezifischen Kosten gegenübergestellt werden.

Übersicht 14  
Durchschnittliche Absatzkosten in Abhängigkeit von der Kundenstruktur

	DM/Belieferung		
	IST	SOLL	NEU
Lager und Kommissionierung	12,30	8,40	12,40
Transport und Auslieferung	15,30	10,40	12,40
Sonstige Absatzkosten	13,00	10,10	13,90
Absatzkosten insgesamt	40,60	28,90	38,70
	7590 Bel./Wo.	7590 Bel./Wo.	5000 Bel./Wo.
	16,0 Mio.	11,4 Mio.	10,1 Mio. DM/Jahr

Übersicht 15

		Rohhertrag in DM/Kundenbelieferung							
		Kunden mit ... VKE/Belieferung							
		bis 20	21-50	51-100	101-300	301-500	501-1000	1001-2500	über 2500
Ø Umsatz		30	75	110	215	520	910	1900	6400
Ø Einstandspreise		27	68	98	191	473	823	1785	6170
Ø Deckungsbeitrag V1 (% v. Umsatz)		3	7	12	24	47	87	115	230
		10	9	11	11	9	9	6	4

Durchschnittlicher Rohhertrag aller Kunden bei

a) ALT-Struktur: 30,40 DM/Belieferung  
b) NEU-Struktur: 45,90 DM/Belieferung

#### 3.2.1 Rohhertrag (DBV1)

Voraussetzung hierfür ist die Ermittlung der kundenspezifischen Roherträge, die als Umsatzerlös minus Wareneinstandspreise berechnet werden. Sie werden hier in der vorliegenden Übersicht 15 als durchschnittlicher Deckungsbeitrag V1 bezeichnet. Wie man erkennen kann, reichen die Umsatzerlöse in den einzelnen Kundenklassen von durchschnittlich 30 DM/Lieferung bis hin zu 6.400 DM. Hierbei ist festzustellen, daß bei einem durchschnittlichen Umsatz von 1,26 DM/VKE die Umsatzerlöse bei den kleinen Kunden je Verkaufseinheit überproportional groß sind. Bei durchschnittlich 9 VKE/Belieferung erzielen die Kunden der kleinsten Klasse z.B. 30 DM Umsatz, was einem Umsatzerlös von über 3 DM/VKE entspricht.

Da allerdings die Wareneinstandspreise mit 27 DM/Belieferung in der kleinsten Kundenklasse auch überproportional hoch sind, ergibt sich ein Deckungsbeitrag V1 von lediglich 3 DM, was aber immerhin einer ganz guten Rohhertragsspanne von 10 % entspricht. Diese Spanne steigt an bis auf 11 % bei den Kunden in den Klassen von 51 bis 300 Verkaufseinheiten je Belieferung, um dann kontinuierlich abzufallen über 9 und 6 % bis hin zu 4 % bei den Kunden aus der größten Klasse. Der durchschnittliche Rohhertrag aller Kunden errechnet sich durch die Gewichtung der Deckungsbeiträge je Belieferung mit der Anzahl der jeweiligen Kunden in der betreffenden Klasse. Für die ALT-Struktur ergibt sich demnach ein durchschnittlicher Rohhertrag von 30,40 DM/Belieferung, wohingegen er bei der Neustruktur mit 45,90 DM rund 1,5 mal so hoch ist.

Wenn man auf der Basis dieser Zahlen einen Soll-Ist-Vergleich für das durchschnittliche Betriebsergebnis anstellt (Übersicht 16), so erkennt man, daß für die Ist-Rechnung bei einem Rohhertrag von 30,40 DM/Kundenbelieferung und

## Übersicht 16

## Soll-Ist-Vergleich des durchschnittlichen Betriebsergebnisses

a) Ist-Rechnung	
φ Rohertrag je Kundenbelieferung:	30,40 DM
φ Ist-Kosten je Kundenbelieferung:	40,60 DM
φ Ist-Ergebnis* je Kundenbelieferung:	- 10,20 DM
b) Soll-Rechnung für Neu-Struktur	
φ Rohertrag je Kundenbelieferung:	45,90 DM
φ Soll-Kosten je Kundenbelieferung:	38,70 DM
φ Soll-Ergebnis* je Kundenbelieferung:	+ 7,20 DM

\* ohne sonstige Erträge

entsprechenden Ist-Kosten von 40,60 DM ein Verlust von rd. 10 DM/Belieferung entsteht. Macht man hingegen für die Neustruktur die Rechnung auf der Basis der leistungsbezogenen Soll-Kosten auf, so übertrifft der Rohertrag die Soll-Kosten um rd. 7,20 DM/Kundenbelieferung.

## 3.2.2 Deckungsbeiträge bei kurzfristiger Planung

Diese zuletzt genannten Zahlen gelten für die Belieferung von 2.500 Kunden, deren Zahl seit Anfang der Fallstudie unverändert belassen wurde. Nun war jedoch die Fragestellung, inwieweit eine gezielte Kundenselektion weitere Ergebnisverbesserungen ermöglicht. Auf der Basis der kundengruppenspezifischen Roherträge, die in der vorletzten Tabelle ermittelt wurden, sollen nun die kundenspezifischen Deckungsbeiträge nach Abzug der kurzfristig variablen Soll-Kosten bestimmt werden. Als kurzfristig variable Kosten sind jene Kosten zu verstehen, die bei Wegfall eines einzelnen Kunden unter sonst unveränderten Bedingungen eingespart werden können (vgl. Übersicht 17).

Im Lager- und Kommissionierbereich sind dies die kunden- oder auftragsfixen Kosten sowie der mengenabhängige Personalaufwand. Im Transportbereich wird auch lediglich der Personaleinsatz für die kundenfixen- und mengenabhängigen Be- und Entladungszeiten berücksichtigt. Im Verkaufsbereich werden die kunden- und produktauftragsbezogenen Kosten der Bestellannahme und Verkaufsabrechnung als kurzfristig variabel verrechnet.

Unter den genannten Voraussetzungen ergeben sich Soll-Deckungsbeiträge V2 in Höhe von - 2 DM beim kleinsten Kunden, leicht positiven Deckungsbeiträgen von 1 DM für die Kunden der zweitkleinsten Kategorie bis hin zu Dek-

Übersicht 17  
Kundengruppenspezifische Deckungsbeiträge nach Abzug der kurzfristig variablen Soll-Kosten (DM/Belieferung)

	Kunden mit . . . VKE/Belieferung							
	bis 20	21-50	51-100	101-300	301-500	501-1000	1001-2500	über 2500
Deckungsbeitrag V 1 (Rohertrag)	3,-	7,-	12,-	24,-	47,-	87,-	115,-	230,-
kurzfristig variable Soll-Absatz- kosten	tourenweise Kommissionierung							
- Lager	0,04	0,19	0,41	3,60	4,80	7,60	12,40	27,10
- Transport	3,30	3,50	4,00	2,60	2,60	3,00	4,40	9,90
- Verkauf	2,05	2,05	2,05	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60
	5,39	5,74	6,46	9,80	11,00	14,20	20,40	40,60
Soll- Deckungsbeitrag V 2	- 2,-	1,-	6,-	14,-	36,-	73,-	95,-	189,-

Kurzfristiger Vertriebsdeckungsbeitrag des Durchschnittskunden

a) ALT-Struktur: 21,20 DM/Belief.

b) NEU-Struktur: 34,90 DM/Belief.

## Übersicht 18

## Deckungsbeiträge nach Abzug der kurz- und mittelfristig variablen Soll-Kosten (DM/Belieferung)

	Kunden mit . . . VKE/Belieferung							
	bis 20	21 - 50	51 - 100	101 - 300	301 - 500	501 - 1000	1001 - 2500	über 2500
φ Umsatz	30	75	101	215	520	910	1.900	6.400
Deckungsbeitrag V1 (Rohertrag)	3,-	7,-	12,-	24,-	47,-	87,-	115,-	230,-
kurz- und mittelfristig variable Soll-Absatzkosten für Neu-Struktur								
– Lager	1,21	1,25	1,31	4,70	6,00	9,40	15,50	37,00
– Transport	9,20	9,40	9,90	9,80	9,80	13,20	24,00	69,30
– Verkauf	4,35	4,35	4,35	5,90	5,90	5,90	5,90	5,90
	14,76	15,00	15,56	20,40	21,70	28,50	45,40	112,20
Soll-Deckungsbeitrag V3	././ 12,-	././ 8,-	././ 4,-	4,-	25,-	58,-	70,-	118,-

Mittelfristiger Vertriebsdeckungsbeitrag des Durchschnittskunden bei NEU-Struktur: 21,70 DM/Belieferung

kungsbeiträgen von 189 DM/Belieferung bei den größten Kunden. Für die Altstruktur, das ist also die Kundenstruktur bei der hohen Belieferungsintensität wie in der Ausgangslage, ergeben sich kurzfristige Vertriebsdeckungsbeiträge von 21,20 DM je Belieferung eines Durchschnittskunden, während bei der Neustruktur ein durchschnittlicher Vertriebsdeckungsbeitrag von 34,90 DM/Belieferung ermittelt werden konnte.

Was bedeutet dieses Ergebnis nun im einzelnen? Auf der Grundlage der kundenspezifischen Analyse ergibt sich ganz klar, daß es selbst kurzfristig nicht lohnend ist, weiterhin die Kunden der kleinsten Größenkategorie zu beliefern. Selbst ohne Berücksichtigung von Fixkostenelementen ist der Rohertrag dieser Kunden mit 3,- DM kleiner als die mit der Belieferung dieser Kunden variabel entstehenden Kosten in Höhe von 5,- DM!

## 3.2.3 Deckungsbeiträge bei mittelfristiger Planung

Bezieht man nun die mittelfristig abbaubaren Kosten mit in die Betrachtung ein, so ergibt sich das in der Übersicht 18 dargestellte Bild. Neben den kurzfristig variablen Kosten werden hier also in einer mittelfristigen Betrachtung alle jene Fixkostenelemente in die Rechnung einbezogen, die innerhalb absehbarer Zeiträume abgebaut werden können. Es handelt sich hierbei sowohl um relativ einfach reduzierbare Kostenelemente wie die Anzahl der LKWs über einen schon schwieriger abbaubaren Personalbestand, z.B. für die routinemäßige Betreuung von Kunden, bis hin zu einer anderweitigen Verwertung von Gebäudefläche im Bereich der Bereitstellungszone des Zentrallagers. Es ist jedoch zu

## Übersicht 19

## Verbesserung des Ergebnisses durch Kundenselektion, bezogen auf Neu-Struktur

	A	B
zu selektierende Kunden:	200	720
	DM/Jahr	
direkter Umsatzrückgang:	624.000	5.772.000
kurzfristig entfallende Kosten:	665.600	5.603.520
Ergebnisveränderung:	+ 41.000	- 168.480
mittelfristig abbaubare Kosten:	208.000	725.920
Verbesserung des Betriebsergebnisses:	249.600	557.440

betonen, daß alle diese Kostenpositionen nur unter der Voraussetzung variabel sind, daß eine größere Anzahl von Kunden abgebaut wird.

Da die mittelfristig abbaubaren Kosten im Lager- und Transportbereich in Abhängigkeit von der Kundenstruktur – bezogen auf die Sammelkommissionierungen – unterschiedlich ausfallen, gelten die hier angegebenen Kosten nur für die Neustruktur, d.h. also bei reduzierter Belieferungsintensität.

Es ist erschreckend, in welchem Ausmaß Fehlbeträge für die Kundengruppen bis zu einer Abnahmemenge von bis zu 100 VKE/Belieferung, entsprechend einem Umsatz von bis zu 150 DM, auftreten. Zu betonen ist hierbei zum wiederholten Male, daß nicht einmal alle Kosten des Absatzes verrechnet wurden, sondern lediglich jene, die mittelfristig dem einzelnen Kunden zugeordnet werden können. Unter der Voraussetzung, daß diese Kosteneinflussfaktoren mittelfristig auch wirklich abgebaut werden, empfiehlt es sich daher, eine Kundenselektion ins Auge zu fassen, die entsprechend obiger Terminologie sämtliche Kleinkunden umfaßt.

Bevor eine solch einschneidende Maßnahme allerdings realisiert wird, sollte nochmals überprüft werden, ob nicht andere Möglichkeiten bestehen, den Rohertrag je Belieferung zu verbessern. Da Preiserhöhungen hierfür wohl kaum in Frage kommen, gilt es, neben einer weiteren Reduzierung der Belieferungshäufigkeit, in erster Linie an die Ausweitung des Liefersortiments zu denken. Z.B. wäre es vorstellbar, daß Kleinkunden wie Kioske mit Mayonnaise oder Kartoffelsalat u.ä. Produkten beliefert würden, um dadurch die Erlöse und Roherträge je Belieferung zu erhöhen.

### 3.2.4 Ergebnisverbesserung durch Kundenselektion

Für eine gezielte Kundenselektion zur Verbesserung des Betriebsergebnisses sind nun zwei verschiedene Fälle zu betrachten (Übersicht 19):

- A. Der Fall, daß zunächst einmal lediglich die 200 Kunden der kleinsten Kategorie kurzfristig nicht mehr beliefert werden. Daraus ergibt sich ein direkter Umsatzrückgang von 624.000 DM/Jahr, dem kurzfristig entfallende Kosten in Höhe von 665.000 DM gegenüberstehen. Die Situation hat sich damit ohne Ergreifung weiterer Maßnahmen um 41.000 DM/Jahr verbessert. Werden hingegen mittelfristig Fixkostenblöcke abgebaut, was bei 200 zu selektierenden Kunden durchaus möglich erscheint, so können weitere Kosten in Höhe von 208.000 DM eingespart werden, so daß sich das Betriebsergebnis um insgesamt fast eine Viertel Million DM/Jahr verbessert.
- B. Unter der Voraussetzung eines kurzfristigen Verzichts auf die Belieferung von allen Kleinkunden, das waren 720 oder 29% aller Kunden, entsteht kurzfristig zunächst eine Ergebnisverschlechterung um 168.000 DM/Jahr. Erst wenn die mittelfristig abbaubaren Kosten in Höhe von gut 700.000 DM auch wirklich reduziert worden sind, entsteht eine Ergebnisverbesserung in Höhe von gut einer halben Million DM/Jahr.

Zu einer Ergebnisverbesserung im Vertriebsbereich, die durch eine gezielte Kundenselektion erreicht wird, sind noch einige Anmerkungen erforderlich: Wie zu sehen war, ist mit der Kundenselektion zunächst einmal ein unmittelbarer Umsatzrückgang verbunden. Da die Kosten im Vertriebsbereich im stärkeren Umfang als der Umsatz sinken, ist für das Vertriebsprofitcenter ein derartiger Umsatzrückgang vorteilhaft. Wie eingangs erwähnt wurde, handelt es sich in der Fallstudie jedoch um ein Profitcenter, das einer produzierenden Molkerei angeschlossen ist. Es ist nun klar,

daß der Umsatzrückgang, soweit er sich auf die selbst hergestellten Produkte bezieht, unmittelbar auch das Ergebnis des Produktionsbetriebes berührt. Es verschlechtert sich in dem Umfang, wie es nicht gelingt, die Rohstoffeinsatzmengen für die entfallenden Absatzmengen in anderen Produktionsrichtungen mit gleich gutem Ergebnis zu verwerten bzw. die bei den Kleinkunden verlorengegangenen Absatzmengen z.B. an Großkunden, wie Cash & Carry Märkte zu liefern, in denen die ehemaligen Kleinkunden selbst wiederum einkaufen können. Sicherlich wird in der Regel jedoch der Verwertungsverlust des Produktionsbetriebes in einer Größenordnung liegen, die um ein Vielfaches kleiner ist als die im Absatzbereich durch Kundenselektion erzielbaren Vorteile.

## 4. Zusammenfassung

Lassen Sie mit abschließend noch einmal die Ergebnisse der Fallstudie kurz zusammenfassen:

Rationalisierungspotentiale können quantifiziert werden, indem zunächst einmal die Ist-Kosten gründlich analysiert und aufbereitet werden und in dieser aufbereiteten Form unter Beschreibung der Leistungsmerkmale angemessenen Soll-Kosten gegenübergestellt werden, für die z.B. Erfahrungswerte des Instituts für Betriebswirtschaft und Marktforschung der Lebensmittelverarbeitung, Bundesanstalt für Milchwirtschaft, Kiel, zur Verfügung stehen. Wichtig ist, daß die Soll-Kosten genau für die individuelle Situation des jeweiligen Unternehmens bemessen werden. Welche einzelnen Maßnahmen in einem Unternehmen konkret ergriffen werden können, um das berechnete Rationalisierungspotential auszuschöpfen, wurde an Hand konkreter Beispiele diskutiert.

Darüber hinaus ist bei der Zielsetzung einer Kostensenkung im Vertrieb an Umstrukturierungsmaßnahmen zu denken, bei denen in erster Linie eine Senkung der Belieferungshäufigkeit und eine gezielte Kundenselektion zur Debatte stehen. Mit beiden Maßnahmen können erhebliche Ergebnisverbesserungen erreicht werden, wobei zum Mittel der Kundenselektion jedoch erst nach Ausschöpfung aller anderen möglichen Maßnahmen gegriffen werden sollte. (Bl 99)

## 5. Literaturhinweis:

Wietbrauk, H., Dörrie, C., Timm, Th.: Die Höhe der Vertriebskosten von Molkereiprodukten in Abhängigkeit von der Abnahmemenge des Kunden. Deutsche Milchwirtschaft 35 (16) 552–560 (1984) sowie Deutsche Milchwirtschaft 35 (19) 683–691 (1984).